DOCUMENT RESUME

ED 469 323 EA 031 935

AUTHOR	Malone, Robert J.
TITLE	Consejeria de los directores (Principal Mentoring). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-01-06
PUB DATE	2001-07-00
NOTE	4p.; Digest number 149. For English version, see ED 457 535. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.
CONTRACT	ED-99-CO-0011
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://www.eric.uoregon.edu/ publications/digests/spanish/ digest149.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Administrator Education; Administrator Effectiveness; Elementary Secondary Education; *Management Development; *Mentors; *Principals
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

To help new principals succeed, school districts are capitalizing on senior administrators' expertise by adding mentor programs to the practical training programs for beginning principals. This ERIC Digest in Spanish examines the nature of mentorships and discusses how they can prepare principals for the next stage of their careers. Although mentoring has existed for millennia, it is only in the last 30 years that mentor-protege relationships have received increasing academic and professional interest. Increasing evidence suggests that matching an intern to the appropriate school and to the right mentor are critical components of the intern's education. Some examples of principal-mentoring programs are Albuquerque Public Schools' Extra Support for Principals (ESP), programs at the Southern Regional Education Board's Leadership Academy, and Growing Our Own in Santa Cruz County, California. Challenges to mentor-protege relationships include artificially constructed relationships, and race and gender issues. Tools such as the Mentor Identification Instrument and the Haberman Urban Principal Selection Interview have been developed to help identify good mentor-mentee matches. Formal mentoring programs vary in duration from fewer than 165 hours to more than 632 hours of internship. Mentoring programs are also useful in preparing new principals to become mentors in their own right. (Contains 11 references.) (RT)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ERIC DIGEST

ED 469 323

Consejería de los Directores

ERIC Digest

EDO-EA-01-06

Por Robert J. Malone

Numero 149

Julio 2001

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy

ERIC Clearinghouse de Administración Escolar
Facultad of Educatión
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

EA 031 935

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

JULIO 2001 NUMERO 149 EDO-EA-01-06

Consejería de los Directores

por Robert J. Malone

Con el objeto de contribuir con el éxito a los nuevos directores, los distritos escolares están capitalizando la experiencia de los administradores antiguos agregando programas de mentoría a la combinación de programas de entrenamiento práctico para los directores principiantes.

Los consejos de los colegios y los funcionarios distritales reconocen que la preparación formal para ser directivo, debe incluir un componenete práctico que comprenda habilidades de la vida real, normalmente conocidas como noviciado (apprenticeship) o práctica (internship). La efectividad de este entrenamiento práctico ha tomado cada día mayor importancia dado que los colegios confrontan crecientemente una menor cantidad de candidatos calificados, dado que los estudiantes de programas graduados de administración también disminuyen y que estos programas han ido reduciendo el número de horas requeridas como práctica (Educational Research Sevice 2000).

Ironicamente, la propia educación no parece ser el factor limitante en la merma principal, ya que casi la mitad de los profesores de los colegios públicos del país tienen post grados. Sin embargo, relativamente pocos de esos profesores - la fuente natural para futuros directivos - han mostrado interés para llegar a ser directores. Esta falta de interés, combinada con las proyecciones del Departamento del Trabajo (Department of Labor), que señala que el 40% de los 93.200 directores están cerca de jubilar, destaca la necesidad de llamar a la vieja homeada de directivos para que se transformen en mentores de aquellos que serán confiados con nuestros colegios (Blackman y Fenwick 2000).

El presente Digest examina la naturaleza de la consejería y discute como estas relaciones pueden peparar a los directores para la siguiente etapa de su carrera.

¿Qué es Mentoría?

La mentoría toma su nombre de *La Odisea* de Homero. Ulises antes de partir a Troya confía a su hijo a un amigo sabio, Mentor. Mentor no sólo le sirve al príncipe como consejero durante los veinte años de ausencia de Ulises, pero además como guía y guardián. Aún más importante es que Mentor no reemplaza a Ulises en su rol paterno, en vez de esto, con la ayuda de la diosa Athena, ayuda al joven príncipe a comprender y aceptar las dificultades que le esperan.

La tarea de un mentor, entonces, es definir una relación única con su protegido/a y satisfacer una necesidad que ningún otro tipo de relación sería capaz de alcanzar (Samier 2000). Los mejores mentores son profesores/consejeros que actúan hasta alcanzar lo mejor de sus posibilidades con una clara visión de su protegido y que se relacionan en una mutua y compasiva búsqueda por la sabiduría (Bell 1996).

Aunque los mentores han existido por miles de años, solamente en los últimos treinta, las relaciones entre mentor y discípulo han recibido mayor apoyo académico e interés profesional.

La mayoría de la investigación se ha enfocado en la 'mentoría clásica', en la cual el discípulo más por casualidad que por mérito, encuentra a un mentor en condiciones de servir como guía o consejero. Aunque valiosa en la relación que nutre y en los líderes que produce, ese tipo de mentoría tiende a repetir el esquema 'hacerlo como se hace' ('like producing like'), lo que significa que las mujeres y las minorías son frecuentemente desplazadas. Los programas formales de mentores tienden a corregir estas desigualdades, pero estas artificiales relaciones carecen de apoyo organizacional e incluso pueden generar resentimiento entre los propios mentores quienes tienen muy poca o ninguna participación al elegir a sus discípulos.(Samier 2000).

Creciente evidencia sugiere que el calzar al interno, con el colegio correcto y con el mentor apropiado, son componentes cruciales para la educación exitosa del novicio. Los distritos deberán por lo tanto estar preparados para trabajar con estos programas para asegurar que sus colegios se beneficien con la correcta combinación (Cordeiro y Smith-Sloan 1995).

Aunque los estudios universitarios avanzados continuarán dominando los requisitos preparatorios, tal entrenamiento deberá combinarse con prácticas *in situ* - con una extensión y un lugar adecuados, y con el mentor apropiado - para ayudar a los nuevos directores a adquirir el conocimiento práctico y los comportamientos caracterisíticos que tipifican a los directores exitosos.

¿Cuáles Son Algunos Ejemplos de los Programas de Mentores?

Numerosos sistemas escolares han comenzado programas de preparación de directores que producen líderes efectivos. Por ejemplo, el Programa de Apoyo Extra para los Directores de los Colegios Públicos de Albulquerque (AED) [Alburquerque Public Schools' Extra Support for Principals (ESP) program], originado en 1994 cuando un grupo de directores de educación primaria, educación intermedia (middle school) y educación secundaria, examinaron estrategias para encontrar la mejor manera de desarrollar un sistema de apoyo para los directores. El programa resultante establece un coordinador que examina los antecedentes de los directores novicios, se les pide que hagan una lista de directores con experiencia con que a ellos les gustaría trabajar y finalmente se les asignan líderes veteranos. Los resultados indican que los nuevos directores, tanto como sus mentores se benefician significativamente con el AED (Weingartner).

Otro programa, establecido por la Academia de Liderazgo del Consejo Sureño de Educación Regional (Southern Regional Education Board's Leadership Academy) se enfoca en desarrollar estilos efectivos de liderazgo que tendrán impacto directo en los colegios. Un importante componenete de la academia es el programa de mentores el cual asigna un entrenador externo para cada equipo distrital. El entrenador, quién es un hábil líder en educación, provee asistencia técnica y recolecta información de los participantes para ayudar a desarrollarlos como líderes (Crews y Weakley 1996).

Muchos sistemas escolares tales como los de Alburquerque han mirado hacia el interior para establecer programas de mentoría. La clave para cualquiera de las estrategias es el reconocimiento por parte de los líderes educacionales, de la particularidad

EA 031935

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

BEST COPY AVAILABLE

de sus circunstancias y la capacidad de establecer un programa que refleje las necesidades de su comunidad.

Por ejemplo, una carencia de candidatos calilficados para llenar posiciones de liderazgo escolar, llevó al Condado de Santa Cruz a reunir expertos locales para encontrar una solución a este problema. Estas reuniones conocidas como Cultivando lo Nuestro (Growing Our Own), se originaron en parte por la insatisfacción del papel realizado por los asistentes de directores, a quienes normalmente se les asignaba un limitado rango de responsabilidades. Los educadores de Santa Cruz decidieron reinventar la relación entre el director y el asistente de dirección mediante el establecimiento del acuerdo mentor-discípulo el cual compromete a las partes con resultados compartidos. Este programa enfatiza el trabajo de equipo al tratar de alcanzar el objetivo explicito de crear líderes escolares que tengan las habilidades, actitudes, comportamientos y valor para liderar los colegios públicos (Bloom y Krovetz 2001).

¿Cuáles Son los Desafíos al Formar Relaciones Mentor-Discípulo?

Relaciones entre mentor y discípulo artificialmente construidas pueden crear dificultades. Los investigadores han reconocido por un largo tiempo que no todas las personas pueden ser mentores adecuados y que los mejores mentores cuentan con ciertas peculiaridades, tales como la habilidad de entrenar, de patrocinar y de servir como modelo. Pero incluso los mentores más logrados pueden fallar en conectarse con el discípulo, resultando cuando más en una relación de efecto neutral.

Asuntos raciales y de género pueden complicar aún más la relación entre el mentor y el discípulo. El noventa y seis por ciento de los superintendentes escolares, sobre el 80 por ciento de los presidentes de los consejos escolares y el 60 por ciento de todos los directores son hombres y blancos, mientras que más del 73 por ciento de todos los profesores (y futuros líderes) son mujeres (Blackman y Fenwick). Las relaciones de mentoría informal se podrían formar fácilmente si la mayoría de los líderes escolares fueran blancos y hombres.

Tan recientemente como en 1988, solamente el 2 por ciento de los directores eran mujeres, significando que los directores que buscaban un modelo no tenían que enfrentar las complicaciones de género y raza (Blackman y Fenwick). En años recientes, la composición de los directivos ha cambiado radicalmente. El 35 por ciento de los directores son ahora mujeres. Muchas de estas mujeres son directoras jóvenes que necesitan mentores pero que no pueden confiar en las vías tradicionales para formar tales relaciones. Este mismo desafío enfrenta el 13 por ciento de los directores que pertenecen a grupos minoritarios.

Claramente los consejos escolares, los funcionarios distritales y las universidades deben trabajar conjuntamente para ayudar a los directores (a aquellos que recién comienzan como a aquellos que han ocupado el cargo por muchos años), para acceder a la sabiduría acumulada de la cual todos pueden beneficiarse.

¿Cómo Debieran Emparejarse Mentores y Discípulos?

Para evitar improductivas consignaciones entre mentor y discípulo, varias herramientas, tales como el Instrumento de Identificación del Mentor, han sido desarrolladas para identificar a aquellos individuos que poseen las habilidades y talentos necesarios para nutrir a internos y discípulos. Al distinguir a aquellos que están mejor calificados, los sistemas escolares pueden crear un programa efectivo de mentoría (Geismar y otros 2000).

La decisión de emparejar a un mentor con un discípulo debiera considerar la ubicación y las características de los colegios en los cuales los directores son o serán asignados. Todos los distritos han sufrido incompatibilidades entre los colegios y los directores y dado que cada distrito cuenta con distintas oportunidades y necesidades de liderazgo, la mentoría puede ser establecida de manera que sirva para alcanzar estos objetivos.

Los distritos que comprenden a colegios urbanos con altas tazas de pobreza, por ejemplo, enfrentan desafíos particulares y puede ser una tarea amenazadora encontrar a la persona mejor dotada para tales cargos. Una herramienta que puede ayudar a los distritos urbanos para la selección de nuevos directores y subsecuentemente emparejarlos con los mentores adecuados es la Entrevista de Selección Urbana para Directores de Haberman (Haberman Urban Principal Selection Interview). Este instrumento opera bajo la creencia que los directores más exitosos son hacedores y pensadores y que sus objetivos profesionales están edificados sobre creencias de fondo. El instrumento por lo tanto intenta identificar a aquellos que puedan aportar una combinación de ideología y acción a la dirección. Estos individuos pueden ser emparejados con 'directores estrellas', aquellos que han demostrado éxito en sus colegios y quienes exhiben características similares, de tal manera que los internos puedan observar estos sistemas de pensamiento en operación (Haberman y Dill 1999).

¿Por Cuánto Tiempo el Director Debiera Mantener la Relación con el Mentor?

Programas formales de mentoría tales como noviciado y práctica varían notablemente en su duración. Algunas instituciones requieren menos de 165 horas, mientras que otras establecen más de 632 horas de práctica (Cordeiro y Smith-Sloan 1995)

Las relaciones de mentoría no necesitan estar limitadas a los primeros estadios del entrenamiento de los directores. Incluso los líderes escolares establecidos pueden ser beneficiados con un mentor cuando están tratando de resolver aquellos problemas particularmente difíciles que todos los directores encuentran. Esta permanente relación no le dan al líder sólo una perspectiva extra para cualquier problema, sino que además prepara a los directores para ser mentores por derecho propio, por lo tanto profundizando la fuente de personas experimentadas que puedan aconsejar a generaciones futuras (Crow y mathews).

Referencias

Bell, Chip R. *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1996.

Blackman, Mildred Collins, and Leslie T. Fenwick. "The Principalship." *Education Week on the Web* (March 29, 2000): 2 pages. (http://www.edweek.org)

Bloom, Gary, and Marty Krovetz. "A Step into the Principalship." *Leadership* (January/February 2001): 12-13.

Cordeiro, Paula A., and Ellen Smith-Sloan. "Apprenticeships for Administrative Interns: Learning To Talk Like a Principal." Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, April 18-22, 1995. 36 pages. ED 385 014.

Crews, Alton C., and Sonya Weakley. *Making Leadership Happen: The SREB Model for Leadership Development*. Atlanta: Southern Regional Education Board, 1996. 73 pages. ED 404 723.

Crow, Gary M., and L. Joseph Matthews. *Finding One's Way: How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1998. 187 pages.

Educational Research Service. *The Principal. Keystone of a High-Achieving School: Attracting and Keeping the Leaders We Need*. Arlington, Virginia: Educational Research Service, 2000.

Geismar, Thomas J.; John D. Morris; and Mary G. Lieberman. "Selecting Mentors as Principalship Interns." *Journal of School Leadership* 10, 3 (May 2000): 233-47. ED 604883.

Haberman, Martin, and Vicky Dill. "Selecting Star Principals for Schools Serving Children in Poverty." *Instructional Leader* 12, 1 (January 1999): 1-5, 11- 12. ED 437 723.

Samier, Eugene. "Public Administration Mentorship: Conceptual and Pragmatic Considerations." *Journal of Educational Administration* 38, 1 (2000): 83-101. EJ 601 168.

Weingartner, Carl J. "Albuquerque Principals Have ESP." *Principal* 80, 4 (March 2001): 40, 42.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educación, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este artículo se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura), y la Universidad de Playa Ancha y de Ciencias de la Educación. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente. CENLADEC@upa.cl Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-28-0188

Traducción por Amado Lascar amado@darkwing.uoregon.edu

EA 031 935

BEST COPY AVAILABLE

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").